

HUMAN RELATIONS IN INDUSTRY

by
CHARLES E. SHAW



*Shaw, Charles E. (Dr. Shaw)
"Human Relations in Industry"
U.S. Military Government, 1948
U.S. Army, Europe
U.S. Army, Europe*

VISITING
EXPERT
SERIES
NO. 4

OFFICE OF MILITARY GOVERNMENT FOR GERMANY (U.S.)
MANPOWER DIVISION
DECEMBER 1948

OFFICE OF MILITARY GOVERNMENT FOR GERMANY (U.S.)
Manpower Division
APO 742 Berlin, Germany

HUMAN RELATIONS IN INDUSTRY

(MENSCHLICHE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMER IN DER INDUSTRIE)

by (von)

CHARLES E. SHAW

Visiting Expert Series No. 4

Die deutsche Uebersetzung folgt dem englischen Text

Other Titles in the Visiting Expert Series:

- No. 1 - Cook, Alice Hanson, "Workers Education in the U. S. Zone of Germany Since the Beginning of the Occupation". June 1947.
- No. 2 - Cole, R. Taylor, "Labor Relations in Western Germany". October 1948.
- No. 3 - Beck, Elmer A., "The Trade Union Press in the U.S. Occupied Area (Germany)". October 1948.

December 1948

FOREWORD

Whether in the international field, relations between management and labor, or relations between individuals, an exchange of views and a discussion of their respective problems and means whereby these problems may best be solved foster, better understanding.

In this report, Mr. Shaw presents a technique for consultation between management and labor. Use of this technique can result in a significant contribution to the improvement of management-employee relations, and thereby indirectly to the economic recovery of Germany.

Some of the points discussed by Mr. Shaw are controversial, such as co-determination; i.e., works council participation in management decisions. Differences of opinion on this subject prevail among various groups in Germany as in other nations. Faced with the problem of legislation dealing with this subject, Military Government has found it necessary to develop a policy. This policy provides for a delay in deciding this question until it can be resolved by a representative German government.

It is therefore appropriate that, before the decision is made, all points of view be presented and discussed with the German people. The technique presented by Mr. Shaw for improving this cooperation merits understanding and application.

Leo R. Werts
LEO R. WERTS
Director,
Manpower Division

TABLE OF CONTENTS

	PAGE
Foreword	
Notes on the Author	1
Introduction	2
Currency Reform	3
Co-Determination	3
Four Basic Desires of People: Both Worker and Management	5
What Can German Management and Labor Leaders do to Increase Production	9
German Translation of the English Text (Deutsche Uebersetzung des englischen Textes)	14

INHALTSVERZEICHNIS

	SEITE
Vorwort	14
Notizen ueber den Verfasser	15
Einfuehrung	16
Naehrungsreform	17
Mitbestimmungsrecht	17
Die vier Hauptwuensche der Arbeiter und Arbeitgeber	20
Wie koennen die deutschen Betriebsleiter und Arbeiterfuehrer zur Produktionssteigerung beitragen	25

NOTES ON THE AUTHOR

Charles E. Shaw is in charge of overseas industrial relations for Standard Oil Co., New Jersey. He has been in their continuous employ since June 1920. In this capacity he is required to visit the company's various overseas operations and consequently has spent considerable time in most of the countries of South America, Europe, and North Africa.

He is United Nations consultant to the Economic and Social Council representing the International Organization of Employers.

Since 1945 he has served annually as one of the Employer Technical Advisors to the International Labor Organization. He was Deputy United States Employer Representative to the 1948 I.L.O. conference and took the place of J. D. Zellerbach who left for Italy before the conference began to be head of the E.C.A. for that country. He served as United States Employer Delegate to the International Petroleum Conference of I.L.O. in 1946 and on several occasions he has substituted for J. D. Zellerbach on the Governing Body of I.L.O. and will again substitute in December 1948.

He is a member of the Labor Relations Committee of the United States Chamber of Commerce.

INTRODUCTION

This survey was undertaken to review, from a management point of view the status of employee-management relations in German industry, and to suggest possible action to secure maximum production in relation to the European Recovery Program goals.

The areas covered by the survey, conducted between 17 September and 27 October 1948, included Bremen, Frankfurt, Stuttgart, Munich, and the Ruhr. Government and labor union officials in each area were first interviewed in order to obtain an overall impression of the labor situation and to solicit their specific endorsement of a suggested program which, it was hoped, would promote better understanding between management and labor. At the various plants considerable time was spent with the top executive as well as with the chairman of the respective works council. In some cases the executive committee of the works council was also interviewed.

As was to be expected, all levels of progress were found in the field of management-labor relation. Among the most progressive of the persons interviewed was Dr. Fischer, Director of the Bosch Co. in Stuttgart. He said that he had been advocating to his fellow directors that the company spend as much money in research in the field of human relations as it is now spending on industrial research.

We asked the works council chairman at one of the larger plants visited what he considered the major reason for the obviously good relations prevailing in that plant. He answered in part: We have differences of opinion but we try to dispose of them promptly and then devote our energies to developing those areas where management and labor have a common interest. These areas are far larger and there we can produce much more satisfying and constructive results.

There is a general recognition on the part of labor union representatives and works council representatives that management and labor must cooperate if production is to be increased and sufficient commodities are to become available at a price which the workers can afford to pay.

If German industry can pool its experience, follow the leadership of the more progressive companies, and take advantage of proven techniques for developing and sustaining good industrial relations, then German industry should continue to improve production. This will provide hope among the great majority of honest, hard-working Germans that their system can and will provide a better way of life for themselves and their families. Their contacts with the Eastern Zone give no tangible evidence that such hope exists among the Germans there.

Note: The views herein expressed are those of the author, and do not necessarily reflect the views of U. S. Military Government.

CURRENCY REFORM

Currency reform has done the most to renew hope because it has greatly reduced the black market, and the hoarding of materials. It has made practically everything available for people to buy. The prices are still too high in relation to wages. Currency reform has reduced absenteeism inasmuch as it is no longer necessary to scrounge one day or more each week for food. Companies are no longer required to carry surplus workers; as a result the labor supply is now adequate in most areas. The enlightened self-interest of employers should make them zealous to maintain the lowest possible commodity prices. The present German economy is not functioning normally because of the inadequate supply of consumer's goods for a starved market. Unless manufacturers and retail merchants are satisfied with a reasonable return they can expect an irresistible demand for higher wages which will start anew the inflationary spiral.

CO-DETERMINATION 1/

Management, labor and works council representatives were almost unanimous in their appraisal of the present problems facing management and labor in Germany. First came food, clothing, shelter and price-wage relationship, second is co-determination. It is obvious that co-determination has become a powerful political slogan, and as one industrialist said: "Under present conditions no astute political candidate can afford to oppose it." If this situation is to be changed, people in general must know the full implications of such a program.

In each case we asked the labor leaders and works council representatives what they hoped to accomplish through co-determination. It was obvious that there is confused thinking to say the least. It seems everyone hopes to get something out of it personally. The one common answer was to control the commodities manufactured to prevent another war. The natural answer to this was that we in America were just as concerned as they to accomplish that objective. But, would co-determination be an effective way to achieve it without creating other problems equally as serious? If industry should be controlled then it should be controlled through the democratic process by all the people and not by another minority group. It was emphasized that industrial labor is a minority group in the total German society.

1/ (Editorial Note: The so-called "right of co-determination" (Mitbestimmungsrecht) has a dual meaning depending on whether the term refers to an individual establishment or to the economy as a whole. On the plant level, co-determination may be defined as the participation of labor in management whether in social, economic, or personnel matters. Co-determination when applied to the general economy signifies the joint participation of management and labor in quasi-official economic agencies.)

Secondly, what were the implications of dual control of industry? Would it increase production which everyone agreed is the only answer to Germany's present commodity deficiency and consequent unsatisfactory wage-price relationship.

It was pointed out that two heads particularly at the plant or mine level would usually mean compromise decisions and delayed action, both of which are devastating to any organization. History records no incident where two masters have long survived. Beginning in Biblical times people were admonished that they could not serve two masters. There is no record of a successful army with two heads. Every successful state has one head, and the same applies to any organization including an industrial undertaking or even a labor union.

Attention was called to the most recent experiment in dual control of industry started in 1917 in Russia. Because of the significance of that experiment and its complete failure the situation was reviewed with industrial and labor union leaders in every instance. In order to document the facts the following paragraph was read from a recent publication of the British Labor Party, entitled: "Industrial Democracy" from the series: "Toward Tomorrow Discussion Pamphlets".

"Meanwhile a most significant experiment in workers control got under way. The Russian Revolution in October 1917, was the signal for workers to seize many of the factories in which they had been employed. In the first nine months after the Revolution, the Government itself seized only 72 out of 521 large 'nationalized' factories; direct action by the workers captured the rest. To legalize the position, a decree of November 1917, introduced in all branches of industry and commerce 'workers' control of the production, purchases, storage, and finance of the enterprises. 'As a result, an already chaotic situation became even more chaotic. In the words of Lenin, 'Railwaymen considered that the railways must belong to them as their property, and the workers in the factories had the same idea.' Many factory committees refused to produce what was required by the Government. The productivity of labor declined and absenteeism rose catastrophically. Workers' control, therefore, had gradually to be abandoned, and the authority of the appointed managers strengthened. By 1929 the Control Committee of the Communist Party was issuing an order declaring that workers' committees must not, in any case, interfere in the management or place obstacles in its way. The managers have acquired even greater authority since then."

This pamphlet advocates "Joint Consultation" but not joint control. The following is another significant paragraph from the same pamphlet:

"Joint consultation will be of little value if it is restricted to a narrow range of unimportant subjects. It should be applied to all questions concerning production. While a joint committee is not the best body to appoint a particular person to a particular post, it should certainly discuss the principles which lie behind the selection and promotion of the executive and

other staff. At the very least, such a discussion would force some management to create a promotion policy where they now have none, and would strongly discourage nepotism. Equally, while consultative bodies should not denote or dismiss individuals, they should discuss reasonable safeguards which should be observed in such matters. Workers should, as we have already urged, receive full information on profits and their distribution; and they should raise their voices in criticism where criticism is deserved."

Beginning with Rosenberg and Tarnow the general secretaries of the labor federations of the British and American Zones respectively, we pointed out to the labor leaders that they have a responsibility for the workmen of Germany, and that their first obligation is to help increase production so that more food and other necessities including homes, will be available to the workers at a price which they can afford to pay. We urged them not to embark on an experiment which history shows has no hope of success. The present German economy cannot afford the strain of such an experiment.

It was pointed out that it made no difference, theoretically, whether Germany eventually became a democracy with free labor and free enterprise, a co-operative state, a Socialist state or a Communist state. Industrial production should not be effective with divided management responsibility. General Clay has, on several occasions, said that a united Germany eventually can decide by the democratic process what form of economic system it shall have. The present paramount problem is production, and the united efforts of all Germans should be applied toward that primary objective for the immediate future.

A high labor union official later called our attention to Order 234 of the Soviet Military Authority which virtually cancels any authority which the works councils previously had in the Russian Zone.

Subsequently our attention was also called to S.M.A. 128 for Land Thuringia which is even more explicit.

FOUR BASIC DESIRES OF PEOPLE: BOTH WORKER AND MANAGEMENT

It was explained in most discussions with management that there are four fundamental desires of people after the basic needs of food, clothing and shelter have been reasonably satisfied. These are not arranged in order of importance as that order would change with changing conditions. They are:

1. Opportunity to Get Ahead

The system under which people work, (both management and labor) must hold out hope that they can advance and be able to provide a better standard of living for themselves and their families. To be most effective, such opportunity should be individualized. It is secondarily important for the group. There may be ample evidence that such ambitions can be realized. No system can long survive on promises alone.

2. Security

This not only means job security but also economic security against the normal contingencies of life such as sickness, accident, old age, and protection for his family in case of premature death. Today in Germany the desire for security against war transcends all others.

3. To be Treated as a Human Being

German managers today are coming to a full realization of the importance of this factor. In some cases the pendulum has swung too far the other way and discipline has suffered.

4. Desire for a Sense of Human Dignity, a Feeling of Importance in his Company and Particularly in his Own Immediate Social and Work Group

Many companies all over the world have provided fairly well for the first three factors but have entirely overlooked number four. This is particularly true of the paternalistic manager who gives his employees what he thinks they should have and what he thinks they want without providing an opportunity for any self-determination on their part or an opportunity to work out their own problems with its accompanying satisfaction of achievement.

A feeling of importance, of self-determination, recognition by his group, credit for his good efforts, all of these are important for high morale. Men need external stimuli or endorsement to restore self-confidence and to stimulate morale. They need an opportunity to accomplish something on their own behalf which will satisfy the creative instinct that is powerful in all of us. They want to feel that they belong to a group which accepts and wants them.

Many different techniques are being used by German employers to satisfy this basic need: Service recognition with a "Jubilee" party for the employee reaching 25 years of service, service emblems, social and athletic clubs run by employees, welfare organizations to help needy families of employees. In most instances the company makes financial contributions to these organizations.

A suggestion system where individuals can help improve operations or effect savings is valuable. Financial awards for suggestions which are used are not as important as the recognition which management can give in the form of letters of congratulation, posting the employee's name and picture on the bulletin board with a brief description of his suggestion, or printing it in the plant paper, etc.

Perhaps more important than all is the recognition of the small group to which he belongs and his status in that group. Methods should be developed of strengthening this group and the individual's opportunity to contribute to its well-being. Few companies have taken advantage of this powerful gregarious instinct of man. Some research work has been done by Harvard University in

co-operation with the Western Electric Co. in the United States and has yielded some stimulating results. This powerful motivating force of humans can be used in the coal industry and suggestions have been made regarding it.

Many techniques have been developed by progressive companies to satisfy these four fundamental needs of people. If all employers in Germany could pool their experience, they would have the field effectively covered. A few techniques could be learned from other countries.

Among some of the proven techniques which were reviewed with many of the employers follow:

1. Opportunity to Get Ahead

Most German companies except in the coal industry provide a better opportunity to rise from the ranks than is generally true in other European countries. In the case of coal, unless an employee qualifies for advanced studies at an early age and completes his work in the "Continuation School" he has very little hope of ever advancing above a master miner or first line supervisor. Their technical training for upper management is perhaps the best in Germany. It would appear, however, that insufficient attention is given to the techniques of management co-ordination and industrial leadership particularly in the field of management labor relations.

There is considerable interest among German industrialists in the American techniques of training developed during World War II which the Manpower Division, OMGUS, is now making available. This is a program of foreman training designed to teach a foreman:

1. How to train his workers to do skilled jobs in a minimum of time.
2. How to get along with his men and to inspire maximum co-operation.
3. How to analyze his work so as to do it most effectively.

During the war 2,750,000 foremen took this training with the result that industrial production never once seriously suffered from a lack of skilled labor. This was true even though industrial production was expanded beyond any previous record and at the same time several million of our most physically qualified men were called into the armed forces. Most American employers would give the training within industry program the major credit for this achievement.

Not only should employees be given an opportunity for special training to qualify them for promotion but they should also have some opportunity periodically to check their progress with their immediate superior. Knowledge of progress is essential because promotions are not usually sufficiently frequent to provide the most effective stimulus to excel in ones work.

Unless management has an effective program for selection and promotion of employees based on merit without favoritism they can expect pressure on the part of labor unions to participate in selection or to promote on the basis of length of service only.

Executive Development

German industry lost many of its leaders during and after the war. If industry is to expand and be efficient, some more systematic method of selection and training of executives must be developed.

2. Security

Germany was one of the first nations to recognize the need for a well-rounded social security program. Unfortunately, the reserves accumulated for this purpose during the past 50 years were largely dissipated before 1945 and currency reform has left the remainder in a questionable state. Most of the Laender are taking over this responsibility in so far as they are able. It is a problem which requires first attention.

Many Germans are afraid of a third World War in which their country will again be a major battle-ground. This is having an adverse effect on the efforts of both management and labor.

3. To be Treated Like a Human Being

Every employee should be made to feel that he will be treated fairly. Some companies in Germany follow the practice of warning employees before discipline, in some cases these warnings are in writing. In no case, however, did we find that copies of such warnings are taken from the files after a specified period (6 months), if no discipline is effected.

The removal of a warning notice can be made a ceremony with the employee present and provides an opportunity for his foreman to encourage him to continue his good work.

Most companies follow what they call the "open-door" policy, anyone can go directly to the plant superintendent. Such a practice has merits but it can be disastrous to discipline and the morale of supervision unless the superintendent is tactful and in each case after hearing the employee's story, says in effect: "I am glad to hear your side of the story. Have you talked with your foreman about it?" If he says no, then: "You want the company to be fair, don't you? Well, how about being fair to your foreman? Perhaps he does not know that you feel that you have been treated unfairly. If that is the case don't you think it only fair to him to let him know about it, rather than in effect put him on the spot with me? Suppose you were in his place, how would you feel about it?"

Unless management sees to it that foremen carry their share of the responsibility in discipline, it is hopeless to expect to maintain discipline.

On the other hand, the employee should be protected against losing his job unfairly. Some companies agree with the union or works councils on a list of rules to protect an employee against losing his job unfairly. Such an agreed list is posted on bulletin boards. For example, it might read: "No employee shall be discharged without having been first given a written warning notice that a repetition of the offence would make him subject to discipline. Except for the following offences:

1. Stealing
2. Fighting on the job.
3. Failure to perform work assigned
4. Violation of any of the plant safety rules (which should also be posted) etc.

This list could be expanded as required but should be developed in agreement with the works council or labor organization concerned. The agreement should also provide an orderly procedure for handling a grievance. For example, an employee who feels that he has been treated unfairly should first try to have the matter adjusted with his immediate superior either in person or with his representative. Failing a satisfactory adjustment in this manner he should have the right to appeal through the various steps of management to the president of the company, if necessary.

Periodic meetings of foremen in groups not to exceed 15 under expert leadership will help them understand how they can carry their share of management responsibilities. As one executive once said: "You cannot expect your foremen somehow or somewhere to obtain the information and assistance which they need to maintain good relations. If foremen do not have all of the facts you cannot expect them to be logical in their conclusions. If they are not thinking clearly it is hopeless to expect that their workmen will be sufficiently informed to judge the merits of radical agitation."

WHAT CAN GERMAN MANAGEMENT AND LABOR LEADERS DO TO INCREASE PRODUCTION

After general discussion with labor leaders and works council representatives it became apparent that what they wanted was information about the business in order to have confidence in the leadership of management. This is the British idea of joint consultation and not co-determination. Many works councils are turning in that direction. Some hold regular monthly meetings with management where no subjects regarding the business are excluded from the discussion. The final decision in each case, however, remains with the management. Plants which have followed such practices usually have the best relations.

Unfortunately, most works councils meet regularly only by themselves. The meetings with management are only on request when some grievances are to be adjusted or some demand is to be made. It is understandable that mutual respect with good understanding and friendly relations could hardly develop under such atmosphere.

It is suggested that works councils meet regularly each month with an equal number of representatives from the management, and that minutes be kept which will record the discussions in these conferences (not confined to the decisions reached but the reasons why they were reached or not reached); these minutes to be signed by a representative of management and one from the works council. They should be made available to every employee through their works council representative and foreman, each of whom should be given several copies of the minutes. Eventually each employee should be given a copy when an adequate supply of paper is available.

These minutes should provide the basis for discussion in the regular quarterly meetings of all employees or for other groups. They should quickly establish an understanding between management and the workers and develop workers' confidence in management's leadership. Written minutes will assure management that workers will receive the facts as given without the natural dilution which occurs when passed by word of mouth: also some few politically minded representatives may be inclined to twist management's statements to the discredit of management unless these statements are in writing. As explained to the head of one of the Land labor federations, these minutes would also be a protection for the honest labor leader against those who would misquote them in an effort to discredit.

It was pointed out that management must adequately prepare for these monthly meetings if they are to do an effective educational job. They should no more think of going to a conference without preparation than a college professor would go to class without preparing in advance.

This emphasized another important organizational principle. A major executive should be assigned the responsibilities for industrial relations work without any other line responsibilities. This has been done in the steel industry in the Ruhr area. Constructive work in the field of industrial relations can only be done when there is no emergency. By the same token such work can always be postponed if the executive responsible for industrial relations has line duties as well, these, being immediately pressing will receive the attention, and the constructive industrial relations work will be postponed.

While only one plant was visited in the steel industry, it is understood that the usual practice in that industry in the Ruhr is to have monthly meetings between management and members of the works council at which any question of mutual interest is discussed including the information on management problems which must be solved during the next month, and the ones encountered the previous month. Particular reference is made to those problems where the cooperation of the work force was needed for effective solution.

This works council program in the Ruhr together with the status of the executive in charge of industrial relations may have been a major factor in the good relations and productive record achieved in the coal industry.

Labor union leaders, without exception, endorsed the idea of monthly meetings of works councils with an equal number of management representatives. They also were in favor of distributing minutes to all employees. Some of them even said that they would endeavor to persuade management to try the experiment. The Huettenerwerk Hoesche Co. of Dortmund (formerly part of the "Vereinigte Stahlwerke") has already started the program. A group of coal executives indicated that they also would try it as did many other company executives. At least one works council has made an annual written report to its members. The response was so enthusiastic that they have decided to make it an annual affair. The minutes of monthly meetings, they said, would in effect be a more frequent report.

Some managements have done a very good job of developing the confidence of the individuals on the works council representatives. However, if the leadership of the works council changes as it did recently in one plant (16 of the 24 new representatives are Communists), then they have lost the foundation on which they have been building. The publication of minutes will help to broaden that foundation to include all of the employees.

Other industrial relations subjects discussed with different executives were:

1. Handbook

It is a good practice to have a booklet of information for each employee which would help him to become adjusted to his new job and environment. This booklet should clearly outline the company's labor policy. Several companies in Germany are using this technique but the scarcity of paper is making it difficult for others to follow the example.

2. Status of Supervision

Some companies are holding regular meetings of supervisors to help them understand how they can contribute to the management of the plant and to make them feel a responsibility for its operations. This effort should be expanded. The wage differential between the foreman and the highest paid worker whom he supervises is usually inadequate, averaging between 10 and 15 percent. The foreman's job usually has not been given the dignity it deserves, and his opportunity of improving his value to the company with promotion is usually limited. In most cases little if any training is given to a foreman before he is initially assigned such a job from the worker group and little opportunity is given to improve his knowledge by formal training or discussion groups after assignment.

The authority and responsibility of foremen are seldom clearly defined and he is frequently by-passed in the informal grievance procedure which emphasizes the "open door" of the plant superintendent.

3. Communications

Before the war a few companies had regular plant publications. As soon as paper is available, this system of employee contact should be developed. Other methods which may be used are letters from management, better use of bulletin boards and minutes of works council meetings distributed to all employees. The quarterly meetings of all employees with the works council are in some instances used as an opportunity for management to deliver a message. This practice should be expanded.

4. Safety

It is obvious that the lack of material is also reflected in inadequate safeguards for employees in many instances. Some companies have joint management works council safety committees which made periodic plant inspections. This would seem to be a good practice for expanded use.

In our talks with labor union officials we tried to avoid prolonged discussions of economic systems or political ideologies but one significant discussion with a top union official is worth recording, because it does not fall in the category of arguments usually advanced against the free enterprise system. He said that Germany could not afford the economic waste of idle plants such as we have as a result of our system in the United States, where, he said, we always have idle production capacity running at times up to 50 percent.

We agreed that Germany for many years could not hope to have any surplus plant capacity. We also agreed that we in the U.S.A. always have some idle capacity but rather than being a tragedy this is the greatest blessing to the American people. Without surplus production capacity and resultant surplus commodities there would be little hope of an improved standard of living. The history of America has been one of a progressively improving standard of living due primarily to surpluses and the competitive system.

Surplus plants insure a surplus of commodities together with high quality at the lowest possible price because the idle plants are a constant competitive threat in the active plants.

Two centuries ago the standard of living in America was low. We had no industrial plants and no capital. Our natural resources were adequate but not nearly as large as in many other countries, such as China and Russia. Manpower was small, even today we have only 7 percent of the manpower of the world. Within the brief period of one century the dynamic drive of our free competitive enterprise system has gained over 50 percent of the world's industrial productive capacity and has achieved a standard of living for its citizens which

is the highest in recorded history. Today nearly every industrial worker in the United States owns an automobile, an electric ice-box, a telephone, radio and many other conveniences not common to workers in other countries. There is no reason why workers in other countries cannot approach a similar standard of living if they can have an effective incentive and their political leaders can lay the foundation for a lasting peace.

Professor Schlichter of Harvard University recently said that we have four million individual business enterprises in the U.S.A. in addition to six million farmers. Ten million centers of initiative which can initiate experiments or innovations without further authority. No regimented economy with one central authority or at best only a few centers of authority can hope to compete in dynamic drive with ten million centers of initiative competing among themselves for the market either on the basis of price or quality of product or both.

Germany's present economy is not functioning normally because the supply of consumer's good is very much below the starved demand. "Germany must be warned against selling its birth right for a mess of pottage". They would run the serious risk of freezing permanently their standard of living at a very low level. No regimented or collectivist system has yet demonstrated its ability to compete and support the standard of living of the masses as that achieved by the free competitive system. People will not, for an extended period, be satisfied with promises only.

VORWORT

Ob auf internationalem Gebiet, in den Verhaeltnissen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, oder im persoenlichen Verkehr, - ein Meinungsaustausch und eine Besprechung der entsprechenden Probleme und Methoden zu deren bestmoeglicher Loesung, foerdert ein besseres Verstaendnis.

In seinem Bericht zeigt uns Mr. Shaw verschiedene Beratungsmoeglichkeiten zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft. Die Anwendung dieser Moeglichkeiten kann einen bedeutsamen Beitrag zur Besserung der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bieten und dadurch - indirekt - den wirtschaftlichen Wiederaufbau Deutschlands foerdern.

Einige der von Mr. Shaw diskutierte Punkte sind strittig, wie z.B. die Mitbestimmung, das heisst, die Teilnahme des Betriebsrates an den Entscheidungen der Geschaeftsleitung. Meinungsverschiedenheiten in dieser Frage bestehen sowohl innerhalb verschiedener Kreise in Deutschland als auch in anderen Laendern. Die Militaerregierung, die sich dem Problem der Gesetzgebung auf diesem Gebiet gegenuebergestellt sah, hat es fuer noetig erachtet, gewisse Richtlinien aufzustellen. Diese Richtlinien sehen einen Aufschub der Loesung dieser Frage bis zur Bildung einer selbstaendigen deutschen Regierung vor.

Es ist daher angebracht, dass die verschiedenen Ansichten in dieser Frage den Deutschen unterbreitet und mit ihnen besprochen werden, bevor eine Entscheidung gefaellt wird. Die von Mr. Shaw aufgezeigten Moeglichkeiten zur Foerderung dieser Zusammenarbeit verdienen Verstaendnis und Anwendung.

Leo R Werts

LEO R. WERTS
Director,
Manpower Division

NOTIZEN UEBER DEN VERFASSEN

Charles E. Shaw ist verantwortlich fuer Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhaeltnisse fuer die Ueberssee-Betriebe der Standard OIL Co., New Jersey. Er ist seit Juni 1920 ununterbrochen in ihren Diensten. Seine Stellung verlangt, dass er die verschiedenen Ueberssee-Nachaefts der Gesellschaft besucht, und er hat betraechtliche Zeit in den meisten Laendern Sued-Amerikas, Europas und Nord-Afrikas verbracht.

Er ist Berater im Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen und vertritt die Internationale Arbeitgeber-Organisation.

Seit 1945 hat er jedes Jahr als einer der Arbeitgeber-Berater technische Fragen bei der Internationalen Arbeitsorganisation (I.L.O.) bearbeitet. Er war stellvertretender Arbeitgeber-Vertreter der Vereinigten Staaten bei der I.L.O. Konferenz 1948 und uebernahm den Platz J. P. Zellerbachs, der, bevor die Konferenz zu Ende war, als Vertreter der ECA nach Italien ging. Herr Shaw war auch Arbeitgeber-Vertreter der Vereinigten Staaten bei der Internationalen Petroleum Konferenz der I.L.O. im Jahre 1946 und hat bei verschiedenen Gelegenheiten J. D. Zellerbach in dem Regierungskoerper der I.L.O. vertreten und wird dies auch im Dezember 1948 tun.

Er ist Mitglied im Ausschuss fuer Arbeitsbeziehungen der Handelskammer der Vereinigten Staaten.

MENSCHLICHE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMER IN DER INDUSTRIE

EINFUEHRUNG

Unsere Ermittlungen verfolgten einen doppelten Zweck. Es sollte vom Gesichtspunkt der Betriebsleitung aus der Stand der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der deutschen Industrie einer Ueberpruefung unterzogen werden, und es sollten eventuelle Schritte zur Erreichung der Hoechstproduktion im Hinblick auf die vom Europaeischen Wiederaufbauprogramm erstrebten Ziele erwogen werden.

Die Ermittlungen, die in der Zeit vom 17. September bis 27. Oktober 1948 durchgefuehrt wurden, erstreckten sich auf die Gebiete von Bremen, Frankfurt, Stuttgart, Muenchen und auf das Ruhrgebiet. Ihren Beginn bildeten Besprechungen mit Regierungsbeamten und Gewerkschaftsfuehrern der besuchten Gebiete. Auf diese Weise wollten wir einen Gesamteindruck ueber die Lage der Arbeiterschaft erhalten und die besondere Befuerwortung unserer Gespraechspartner fuer Anregungen gewinnen, deren Durchfuehrung, wie wir hofften, zu einem besseren Einvernehmen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern fuehren wuerden. In den Werken, die wir besuchten, hatten wir ausgiebige Unterredungen mit den Direktoren und den Vorsitzenden der Betriebsraete. In verschiedenen Werken nahmen auch weiter Mitglieder des Betriebsrats an den Besprechungen teil.

Wie zu erwarten war, konnten wir alle Stufen des Fortschritts auf dem Gebiete der Beziehungen zwischen Werksleitung und Arbeiterschaft finden. Zu den fortschrittlichsten der befragten Personen gehoerte Dr. Fischer, Direktor der Firma Bosch & Co. in Stuttgart. Er erklarte, er sei bei seinen Kollegen im Vorstand dafuer eingetreten, dass die Firma ebenso viel Mittel fuer die Erforschung der menschlichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Verfuegung stellt, als sie jetzt fuer technische Forschungen ausgiebt.

Wir fragten den Vorsitzenden des Betriebsrates eines der groesseren von uns aufgesuchten Werke, was seiner Meinung nach der Hauptgrund fuer die offensichtlich guten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sei, die in dem betreffenden Werk bestanden. Er antwortete unter anderem: "Wir haben Meinungsverschiedenheiten, aber wir versuchen, sie schnellstens zu beseitigen. Dann konzentrieren wir unsere Kraft auf die Entwicklung von Sachgebieten, die sowohl fuer die Werksleitung als auch fuer die Arbeiterschaft von Bedeutung sind. Diese sind umfassender als das Gebiet unserer Gegensatze, und auf ihnen koennen wir Ergebnisse erzielen, die ausserordentlich befriedigend und konstruktiv sind."

Von den Vertretern der Gewerkschaften und der Betriebsraete wird im allgemeinen anerkannt, dass Betriebsleitung und Belegschaft zusammenarbeiten muessen, wenn die Erzeugung gesteigert werden soll, und wenn genuegend Waren zu Preisen, die die Arbeiter bezahlen koennen, vorhanden sein sollen.

Anmerkung: Die hierin zum Ausdruck gebrachten Anschauungen sind die des Verfassers und geben nicht unbedingt die Ansichten der Militaerregierung wieder.

Wenn innerhalb der deutschen Industrie Erfahrungen ausgetauscht werden, wenn sie dem Beispiel der fortschrittlicheren Werke folgt und sich bewährte Methoden des Ausbaus und der Erhaltung guter Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zunutze macht, dann dürfte die deutsche Industrie weiterhin ihre Erzeugung erhöhen. Das wird der grossen Mehrheit der rechtschaffenen und schwer arbeitenden Deutschen die Hoffnung geben, dass ihr Wirtschaftssystem bessere Lebensbedingungen für sie selbst und für ihre Familien schaffen kann und wird. Was sie über die Verhältnisse in der Ostzone hören, liefert ihnen keinen greifbaren Beweis dafür, dass unter den Deutschen dort eine solche Hoffnung besteht.

WAHRUNGSREFORM

Die Währungsreform hat am stärksten dazu beigetragen, neue Hoffnungen zu erwecken; denn durch sie sind die Schwarzmarktgeschäfte und die Warenhortung erheblich vermindert worden. Sie hat ferner dazu geführt, dass man jetzt fast wieder alles kaufen kann. Im Verhältnis zu den Löhnen sind die Preise noch zu hoch. Eine weitere Folge der Währungsreform ist der Rückgang des unentschuldigten Fernbleibens von Arbeitnehmern vom Arbeitsplatz, denn es ist nun nicht mehr nötig, einen oder mehrere Tage der Woche für die Beschaffung von Lebensmitteln zu verwenden. Da die Unternehmen keine ueberschuessigen Arbeitskraefte anzustellen brauchen, ist jetzt in den meisten Gegenden das Angebot an Arbeitskraeften ausreichend. Die Arbeitgeber sollten in ihrem eigensten Interesse darauf bedacht sein, die Warenpreise so niedrig wie moeglich zu halten. Die heutige deutsche Wirtschaft kann nicht normal funktionieren, da das Angebot an Verbrauchsgueter fuer den aufgestaute Bedarf unzureichend ist. Falls sich Fabrikanten und Einzelhaendler nicht mit einer in vernueftigen Grenzen gehaltenen Gewinnspanne begnuegen, muessen sie mit unausweichbaren Forderungen auf Lohnerhoehung rechnen, die dann wiederum die Inflationsschraube in Bewegung setzen.

MITBESTIMMUNGSRECHT 1/

In der Beurteilung der Probleme, denen Betriebsleitungen und Arbeiterschaft heute in Deutschland gegenueberstehen, waren Betriebsleiter, Vertreter der Arbeiterschaft und der Betriebsraete fast einer Meinung. An erster Stelle nannten sie Ernaehrung, Kleidung, Behausung und das Verhaeltnis von

1/ Der Begriff "Mitbestimmungsrecht" hat zweierlei Bedeutung, je nachdem ob man von einer "Mitbestimmung" in einem einzelnen Betrieb oder in der Wirtschaft als Ganzem spricht. Im ersteren Falle bedeutet "Mitbestimmung" eine Beteiligung der Arbeiterschaft an der Betriebsfuehrung, gleichviel ob in sozialer, wirtschaftlicher oder personeller Hinsicht. Auf die Wirtschaft im allgemeinen angewendet, bedeutet "Mitbestimmung" die Mitarbeit von Betriebsleitungen und Arbeiterschaft in Wirtschaftsstellen mit amtlichem Charakter.

Preisen zu Löhnen; an zweiter Stelle die Mitbestimmung. Es ist offensichtlich dass "Mitbestimmung" ein zugkräftiges politisches Schlagwort geworden ist. So sagte ein Industrieller: "Unter den heutigen Verhältnissen kann es sich kein kluger Wahlkandidat leisten, gegen die "Mitbestimmung" Stellung zu nehmen." Eine Änderung dieser Sachlage kann nur dadurch herbeigeführt werden, dass man der Bevölkerung die volle Tragweite des Mitbestimmungsrechtes klarmacht.

In jeder Unterredung mit Arbeiterführern und Vertretern der Betriebsräte fragten wir, was sie durch "Mitbestimmung" zu erreichen hofften. Dabei stellte sich klar heraus, dass, gelinde gesagt, verwirrtes Denken vorherrschte. Anscheinend hofft ein jeder, auf Grund des Mitbestimmungsrechtes fuer sich einen Vorteil herauszuschlagen. Eine Antwort wurde immer wieder gegeben, naemlich, dass man Einfluss auf die Gueterproduktion gewinnen wolle, um einen neuen Krieg zu verhindern. Die selbstverstaendliche Antwort darauf war, dass wir in Amerika ebenfalls darauf bedacht seien, dieses Ziel zu erreichen. Aber wuerde "Mitbestimmung" wirklich der geeignete Weg zu ihm sein? Wuerden nicht durch sie andere schwerwiegende Probleme ins Leben gerufen werden? Falls die Industrie gelenkt werden solle, dann muesse dies auf demokratische Weise durch das ganze Volk und nicht durch eine Minderheitsgruppe geschehen. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Industriearbeiterschaft innerhalb der gesamten deutschen Bevoelkerung doch nur eine Minderheitsgruppe darstellt.

Wie wuerde sich denn, so fragten wir weiter, eine dualistische Steuerung der Industrie auswirken? Wuerde man durch sie wirklich eine Mehrerzeugung erreichen, die, wie allgemein zugegeben wurde, die einzige Antwort auf das Problem des gegenwaertig in Deutschland bestehenden Warenmangels und des mit ihm verbundenen Missverhaeltnisses von Preisen zu Löhnen darstellt?

Wir machten darauf aufmerksam, dass zwei Fuehrungen gewoehnlich Kompromiss-Entscheidungen und Verzoegerungstaktiken bedingen, und dass die einen wie die anderen den Ruin jeder Organisation verursachen. Die Geschichte kennt kein Beispiel dafuer, dass zwei Herren lange Zeit gemeinsam geherrscht haben. Schon in biblischen Zeiten wurden die Voelker davor gewarnt, zwei Herren zu dienen. Es ist auch unbekannt, dass jemals eine von zwei Fuehrern geleitete Armee siegreich gewesen sei. Ein erfolgreiches Staatswesen untersteht einer Fuehrung. Dasselbe gilt fuer andere Organisationen, fuer Industriebetriebe und sogar auch fuer Gewerkschaften.

Wir wiesen ferner darauf hin, dass der letzte Versuch in neuerer Zeit, die Industrie einer dualistischen Lenkung zu unterwerfen, 1917 in Russland gemacht wurde. Weil dieser Versuch so bedeutungsvoll war und weil er voellig scheiterte, unterzogen wir in allen unseren Besprechungen mit leitenden Industriellen und Gewerkschaftsfuehrern den gesamten Fragenkomplex einer kritischen Betrachtung. Um die Tatsachen zu erhaerten, verlasen wir die folgende Stelle aus der unlängst erschienenen Veroeffentlichung der britischen Labor Party, die den Titel "Wirtschaftsdemokratie" (Schriftenreihe: "Diskussionen ueber die Zukunft") traegt.

"Inzwischen begann der höchst bedeutsame Versuch einer Wirtschaftslenkung durch die Werktätigen. Die russische Oktoberrevolution im Jahre 1917 war fuer die Arbeiter das Signal zur Uebernahme einer ganzen Reihe von Fabriken, in denen sie bisher beschäftigt waren. In den ersten neun Monaten nach der Revolution uebernahm die Regierung selbst nur 72 der 521 grossen "verstaatlichten" Werke; tatkräftige Aktionen seitens der Arbeiter sicherten diesen Rest. Um die geschaffene Lage gesetzlich zu fundieren, wurde durch einen Erlass vom November 1917 bestimmt, dass die Lenkung der Erzeugung, des Einkaufs, der Vorratsbildung und der Finanzierung eines Betriebes in allen Industrie- und Handelszweigen durch die Arbeiter zu erfolgen habe. Die Folge davon war, dass die ohnehin schon chaotische Lage noch chaotischer wurde. Um mit Lenin zu sprechen: "Die Eisenbahner sahen die Bahnen als ihr Eigentum an, und die Fabrikarbeiter waren derselben Ansicht." Oft weigerten sich Arbeiterausschuesse in den Fabriken, Regierungsauftraege auszufuehren. Die Leistungen der Arbeiter sanken, und das unentschuldigte Fernbleiben von der Arbeit nahm katastrophale Ausmasse an. Die Betriebsfuehrung durch die Arbeiter musste daher einerseits allmaechlich beseitigt, und andererseits mussten die Befugnisse der eingesetzten Betriebsleiter erweitert werden. Der Lenkungsausschuss der kommunistischen Partei erliess im Jahre 1929 eine Verfuegung des Inhalts, dass sich die Arbeitsausschuesse keinesfalls in die Betriebsleitung einzumischen oder ihr Hindernisse in den Weg zu legen haetten. Von dieser Zeit an verstaerkten sich die Machtbefugnisse der Betriebsleiter noch mehr."

Die Schrift setzte sich fuer "gemeinsame Beratung", nicht aber fuer "gemeinsame Lenkung" ein. Ein weiterer wichtiger Absatz aus derselben Schrift lautet:

"'Gemeinsame Beratung' hat nur geringen Wert, wenn sie auf einen kleinen Kreis unwesentlicher Fragen beschraenkt ist. Sie sollte indessen bei allen die Produktion betreffenden Fragen angewendet werden. Wenn auch ein aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusammengesetzter Ausschuss nicht gerade das bestgeeignete Gremium fuer die Besetzung einer bestimmten Stelle mit einer bestimmten Person ist, so sollten jedoch in ihm die Grundsaeetze besprochen werden, welche die Auswahl und die Befoerderung der Betriebsleiter, sowie der Belegschaft bestimmen. Zum mindesten wuerden einige Betriebsleitungen durch eine solche Eroerterung veranlasst werden, bisher fehlende Richtlinien fuer Befoerderungen festzulegen; auch wuerde durch sie der Vetternwirtschaft ein Riegel vorgeschoben werden. Beratende Ausschuesse sollten sich nicht damit befassen, Belegschaftsmitglieder in eine niedrigere Stufe zu bringen oder sie zu entlassen; hingegen sollten sie ueber Massnahmen zur Vermeidung von Willkuer in derartigen Faellen beraten. Die Arbeiter sollten - wie wir bereits mit Nachdruck gefordert haben - volle Aufklaerung ueber den Gewinn und seine Verteilung erhalten, und sie sollten ungehindert Kritik ueben, wo Kritik angebracht ist."

Angefangen mit Rosenberg und Tarnow, den Generalsekretaren der Gewerkschaftsverbaende der britischen und amerikanischen Zone, haben wir die Arbeiterfuehrer auf ihre Verantwortung gegenueber dem deutschen Arbeiter hingewiesen, ferner darauf, dass ihre vordringlichste Aufgabe darin bestehe, zur Produktionssteigerung beizutragen, damit den Werktätigen mehr Lebensmittel und sonstige

Bedarfsartikel, sowie Wohnraum zu erschwinglichen Preisen zur Verfügung stehen könnten. Wir haben sie nachdrücklich davor gewarnt, sich auf ein Experiment einzulassen, das, wie die Geschichte beweist, keine Aussicht auf Erfolg hat. Die heutige deutsche Wirtschaft kann sich den gefährlichen Luxus eines solchen Experiments nicht erlauben.

Wir erklärten, dass es theoretisch ohne Bedeutung sei, ob das künftige Deutschland eine Demokratie mit freiem Arbeiter- und Unternehmertum sein würde oder ein Staat mit genossenschaftlicher Grundlage, ein sozialistischer oder ein kommunistischer Staat. Bei geteilter Verantwortung einer Betriebsleitung könne sich die industrielle Produktion nicht voll entfalten. General Clay hat verschiedentlich erklärt, dass es einem zukünftigen, geeinten Deutschland überlassen sei, auf demokratischem Wege eine Entscheidung über die Form seines Wirtschaftssystems zu treffen. Das gegenwärtig wichtigste Problem sei die Produktion, und für die nächste Zukunft sollten alle Deutschen mit vereinten Kräften auf die Erreichung dieses Hauptziels hinarbeiten.

Ein hoher Gewerkschaftsfunktionär lenkte unsere Aufmerksamkeit auf Befehl Nr. 234 der sowjetischen Militärregierung, der im wesentlichen alle Befugnisse, die die Betriebsräte in der sowjetischen Zone vorher hatten, aufhebt.

Demzufolge wurde unsere Aufmerksamkeit auch auf S.M.A. Befehl No. 128 für das Land Thüringen gelenkt, der noch offensichtlicher ist.

DIE VIER HAUPTWÜNSCHE DER ARBEITER UND ARBEITGEBER

In den meisten Besprechungen mit den Unternehmern kam zum Ausdruck, dass die Menschen nach Befriedigung ihrer elementarsten Bedürfnisse, wie Nahrung, Kleidung und Wohnung, noch vier Hauptwünsche haben. Die im folgenden beschriebenen Wünsche sind nicht in der Reihenfolge ihrer Bedeutung aufgeführt, weil diese sich je nach dem Wechsel der Verhältnisse ändern dürften.

1. Die Möglichkeit des Vorwärtstommens

Das Wirtschaftssystem, unter dem die Menschen - Arbeitgeber und Arbeitnehmer - arbeiten, muss ihnen die Hoffnung bieten, vorwärts zu kommen, um für sich und ihre Familie einen besseren Lebensstandard erreichen zu können. Die Aufstiegsmöglichkeiten müssen auf den Einzelnen, nicht auf Gruppen abgestellt sein, um eine wirkliche Anziehungskraft zu haben. Es müssen auch genügend Aussichten dafür vorhanden sein, dass dieses Vorwärtstreben tatsächlich von Erfolg gekrönt sein wird. Kein System kann lange bestehen, wenn es sich nur auf Versprechungen gründet.

2. Sicherheit

Unter dem Begriff "Sicherheit" ist nicht nur ein gesicherter Arbeitsplatz, sondern auch eine wirtschaftliche Sicherung gegen gewisse Notlagen, die zum Beispiel durch Krankheit, Unfall und Alter eintreten können, zu verstehen. Die Familie des Arbeitnehmers muss ferner auf einen gewissen Schutz im Falle seines vorzeitigen Ablebens rechnen können. Die Sehnsucht nach Frieden überragt heute in Deutschland alle anderen Wünsche.

3. Der Wunsch, als Mensch behandelt zu werden.

Die deutschen Unternehmer sind heute auf dem besten Wege, die Bedeutung dieses Faktors voll anzuerkennen. In einigen Faellen schlug das Pendel sogar schon zu weit in der neuen Richtung aus, so dass es zu einem Nachlassen der Disziplin kam.

4. Der Wunsch, seine Menschenwuerde respektiert zu sehen und ein gewisses Ansehen in seinem Betriebe, besonders innerhalb seiner unmittelbaren Gesellschafts- und Arbeitsgruppe zu geniessen.

Viele Betriebe in der ganzen Welt haben fuer die Erfuellung der in den ersten drei Punkten ausgedruckten Wuensche recht gut gesorgt. Punkt vier haben sie indessen vollkommen uebersehen. Dies trifft besonders auf den patriarchalischen Betriebsleiter zu, der seinen Leuten das zukommen laesst, was sie seiner Meinung nach haben muessen oder zu haben wuenschen, ohne ihnen aber Gelegenheit zur Selbstentscheidung und zur Meisterung ihrer Probleme - und auf ihr beruht das befriedigende Bewusstsein des eigenen Erfolges - zu geben.

Sich seiner Bedeutung bewusst zu sein, das Recht der Selbstbestimmung zu besitzen, Geltung bei den Arbeitskameraden und Anerkennung fuer gute Leistungen zu finden, das alles sind Faktoren, die fuer die Arbeitsfreudigkeit wichtig sind. Der Mensch bedarf des ausseren Anspornes und der Anerkennung zur Hebung seines Selbstvertrauens und Delebung seines Taetigkeitswillens. Er muss Gelegenheit haben, etwas aus eigener Kraft zustande zu bringen, weil das den in uns allen lebendigen schoepferischen Instinkt befriedigt. Er will das Gefuehl haben, dass er zu einer Gemeinschaft gehoert, die ihn freudig aufnimmt und ihn braucht.

Die deutschen Unternehmer wenden die verschiedensten Methoden an, um dieses grundlegende Beduerfnis zu buefriedigen; z.B. eine gesellige Veranstaltung aus Anerkennung fuer ein Belegschaftsmitglied, das 25 Jahre im Dienst steht, Dienstabzeichen, gesellige Zusammenkuenfte und Sportvereine, die von der Belegschaft geleitet werden, Wohlfahrtseinrichtungen zur Unterstuetzung beduerftiger Familienmitglieder von Belegschaftsmitgliedern. In den meisten Faellen traegt der Betrieb finanziell zu derartigen Organisationen und Einrichtungen bei.

Von Wert ist es auch, den Belegschaftsmitgliedern Gelegenheit zu geben, Vorschlaege zur Verbesserung des Arbeitsgangs oder zur Erzielung von Einsparungen zu unterbreiten. Geldpreise fuer verwertbare Vorschlaege sind nicht so wichtig wie die Anerkennung, die die Betriebsleitung durch ein Dankschreiben zum Ausdruck bringen kann, oder dadurch, dass sie Namen und Bild des Belegschaftsmitgliedes mit einer kurzen Schilderung seines Vorschlages am schwarzen Brett zum Aushang bringt oder in der Werkszeitung veroeffentlicht, usw.

Noch wichtiger ist vielleicht sogar die Anerkennung der kleinen Arbeitsgruppe, zu der der Betreffende gehoert und seiner Stellung, die er in ihr einnimmt. Es sollte alles getan werden, um diese Gruppe zu foedern, und dem Einzelnen Gelegenheit zu geben, zu ihrem Gedeihen beizutragen. Wenige Betriebe machen sich den starken Trieb des Menschen zur Gruppenbildung zunutze.

Forschungsarbeiten auf diesem Gebiete sind von der Harvard Universitaet in Zusammenarbeit mit der Western Electric Co. in den Vereinigten Staaten durchgefuehrt worden und haben einige beachtenswerte Ergebnisse gezeitigt. Diese starke Triebkraft des Menschen kann im Kohlenbergbau ausgenutzt werden, und entsprechende Vorschlaege sind bereits gemacht worden.

Fortschrittliche Betriebe haben eine Reihe von Methoden entwickelt, um die erwachten Grundbeduerfnisse des Menschen zu befriedigen. Wenn saemtliche Unternehmer in Deutschland ihre Erfahrungen auf diesem Gebiete untereinander austauschen wuerden, dann koennten sie den einschlaegigen Fragenkomplex in wirksamer Weise loesen. Sie sollten sich auch einige der in diesem Zusammenhang im Ausland bewaehrten Methoden zu eigen machen.

Einige der erprobten Methoden, die mit vielen Unternehmern durchgesprochen wurden, sind im folgenden aufgefuehrt:

1. Gelegenheit, vorwaerts zu kommen

Mit Ausnahme des Kohlenbergbaus ist in den meisten deutschen Betrieben die Chance der Belegschaftsmitglieder, sich von der Pike auf hochzuarbeiten, groesser als dies im allgemeinen in den uebrigen europaeischen Laendern der Fall ist. Im Kohlenbergbau hat ein Arbeiter, falls er sich nicht schon in seiner Jugend fuer eine gehobene Ausbildung als befahigt erwiesen und die Fortbildungsschule absolviert hat, wenig Hoffnung, ueber die Stellung eines Steigers oder Obersteigers hinaus zu gelangen. In der technischen Ausbildung fuer die hoehere Betriebslaufbahn im Kohlenbergbau duerfte jedoch Deutschland vorbildlich sein. Es scheint aber, dass in der Ausbildung die Methoden, die sich mit koordinierter Betriebsleitung und Industriefuehrung, insbesondere mit den Beziehungen von Arbeitgeber zu Arbeitnehmer, beschaeftigen, nicht genuegend beachtet werden.

Unter den deutschen Industriellen herrscht reges Interesse fuer die amerikanischen Ausbildungsmethoden, die waehrend des zweiten Weltkrieges entwickelt wurden. Berichte ueber dieselben werden nunmehr von der Abteilung fuer Arbeitseinsatz (OMGUS) zur Verfuegung gestellt werden. Es handelt sich dabei um einen Lehrplan fuer die Ausbildung von Werkmeistern und Vorarbeitern, der folgende Punkte umfasst:

1. Wie kann er seine Leute unterrichten, damit sie Fachkenntnisse erfordernde Arbeiten in kuerzester Zeit verrichten?
2. Wie soll er mit seinen Leuten umgehend und sie zu groesstmoeeglicher Zusammenarbeit anspornen?
3. Wie soll er seine Arbeit im einzelnen planen, um die hoechste Leistungsfahigkeit zu erzielen?

Während des Krieges haben 2,750,000 Werkmeister und Vorarbeiter an dieser Ausbildung teilgenommen mit dem Ergebnis, dass die Industrieproduktion zu keiner Zeit durch den Mangel an Facharbeitern ernstlich beeinträchtigt wurde, obwohl sie ueber saemtliche fruheren Rekordziffern hinaus gesteigert wurde und obwohl mehrere Millionen unserer tauglichsten Maenner zum Heeresdienst einberufen waren. Die Mehrzahl der amerikanischen Arbeitgeber zollen in erster Linie dem innerbetrieblichen Ausbildungsprogramm Anerkennung fuer diese Leistung.

Den Arbeitnehmern sollte nicht nur die Moeglichkeit einer besonderen Ausbildung gegeben werden, die ihnen zu einem Aufstieg verhilft, sondern sie sollten auch von Zeit zu Zeit Gelegenheit haben, ihre Fortschritte gemeinsam mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten zu ueberpruefen. Fuer einen Arbeiter ist es wesentlich, zu wissen, was fuer Fortschritte er gemacht hat, weil Befoerderungen meistens nicht haeufig genug erfolgen, um den wirksamsten Anreiz fuer hervorragende Arbeit zu bilden.

Solange die Arbeitgeber nicht einen bewachten Plan fuer die Auswahl und Befoerderung der Arbeitnehmer haben, der auf Leistung, nicht aber auf Gunstlingswirtschaft beruht, muessen sie mit einem Druck der Gewerkschaften in der Beziehung rechnen, dass diese an der Auswahl beteiligt werden, oder dass Befoerderungen ausschliesslich auf Grund der Dienstzeit vorgenommen werden.

Heranbildung von leitenden Angestellten

Während des Krieges und nach dem Kriege hat die deutsche Industrie viele ihrer fuehrenden Persoenlichkeiten verloren. Wenn sich die industrielle Taetigkeit entfalten und leistungsfuehig sein soll, muss ein besseres System fuer die Auswahl und Ausbildung leitender Angestellten entwickelt werden.

2. Sozialversicherung

Unter den Staaten, welche die Notwendigkeit eines umfassenden Sozialversicherungsprogramms erkannt haben, stand Deutschland mit an erster Stelle. Leider sind die fuer die Sozialversicherung in den letzten 50 Jahren angesammelten Reserven zum grossen Teil bereits vor 1945 verschwunden, und infolge der Waehrungsreform ist auch der Restbestand fragwuerdig geworden. Die meisten Laender haben, soweit sie dazu in der Lage sind, Sozialversicherungsverpflichtungen uebernommen. Dieses Problem verdient ganz besondere Aufmerksamkeit.

Viele Deutsche fuerchten einen dritten Weltkrieg, der ihr Land wieder zu einem der Hauptschlachtfelder machen wuerde. Das hat einen nachteiligen Einfluss auf die Initiative von Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf dem Gebiete der Sozialversicherung.

3. Menschenwuerdige Behandlung

Jeder Arbeitnehmer sollte das Gefuehl haben, dass er gerecht behandelt wird. Einige Betriebe in Deutschland haben die Gepflogenheit, ihre Angestellten zu verwarnen, - manchmal schriftlich - ehe sie disziplinarisch gegen sie vorgehen. Wir haben jedoch nie gefunden, dass im Falle der Nichteinleitung

von disziplinarischen Massnahmen nach Ablauf einer gewissen Frist (6 Monate) der Durchschlag des Verwarnungsschreibens aus der Personalakte entfernt worden ist.

Die Entfernung des Verwarnungsschreibens kann mit einem gewissen Zeremoniell verbunden werden, bei dem der Arbeitnehmer zugegen ist. Hierbei bietet sich dem unmittelbaren Vorgesetzten des Betroffenen eine Gelegenheit, ihn zu weiterhin guter Arbeit aufzufordern.

Die meisten Betriebe haben das Prinzip der sogenannten "offenen Tuer". Man kann sich unmittelbar an den Werksleiter wenden. Diese Gepflogenheit hat ihre Vorzuege, doch kann sie sich auf die Disziplin im allgemeinen und auf das Verhalten der unmittelbaren Vorgesetzten im besonderen ausserst nachteilig auswirken, es sei denn, der Werksleiter besitzt genug Takt, um nach Anhoren des Arbeitnehmers diesem etwa folgendes zu sagen: "Ich freue mich, Ihre Darstellung der Angelegenheit zu hoeren, aber haben Sie auch mit Ihrem Vorgesetzten gesprochen?" Und wenn die Frage verneint wird: "Sie wollen doch, dass der Betrieb Sie fair behandelt, nicht wahr? Ich nehme an, dass Sie auch Ihrem Vorgesetzten gegenueber fair sein wollen. Vielleicht weiss er gar nicht, dass Sie sich ungerecht behandelt fuehlen. Wenn dem aber so ist, glauben Sie dann nicht auch, dass es doch besser waere, erst zu ihm zu gehen? Statt dessen stellen Sie ihn bei mir in ein schlechtes Licht. Angenommen, Sie stuenden an seinem Platze. Wie wuerden Sie dann ueber den von Ihnen eingeschlagenen Weg denken?"

Wenn die Betriebsleitung nicht darauf hinwirkt, dass Vorgesetzte ihren Teil zur Aufrechterhaltung der Disziplin beitragen, dann ist es vergeblich, deren Aufrechterhaltung zu erwarten.

Andererseits muss der Arbeitnehmer davor geschuetzt werden, seinen Arbeitsplatz auf unfaire Weise zu verlieren. Eine Anzahl von Betrieben hat mit den Gewerkschaften oder den Betriebsraeten eine Liste von Leitsaetzen zum Schutz des Arbeitnehmers gegen ungerechtfertigte Entlassung vereinbart, die am schwarzen Brett zum Aushang kommt. Sie kann wie folgt lauten: "Kein Arbeitnehmer darf entlassen werden, ohne dass er zunaechst schriftlich gewarnt worden ist, dass er bei Wiederholungsfael! Verstoesses disziplinarisch bestraft werden wuerde. Ein disziplinarisches Verfahren ohne vorherige Verwarnung ist fuer die folgenden Vergehen zugelassen:

1. Diebstahl
2. Schlaegereien an der Arbeitsstaette
3. Arbeitsverweigerung
4. Verletzung der Betriebssicherheitsvorschriften (diese sollten ebenfalls angeschlagen sein) usw.

Die Liste koennte nach Bedarf erweitert werden, jedoch sollte das nur auf Grund einer Vereinbarung mit dem Betriebsrat oder der zustaendigen Gewerkschaft geschehen. Die Vereinbarung sollte auch ein ordentliches Beschwerdeverfahren vor sehen. Ein Arbeitnehmer, der sich ungerecht behandelt fuehlt, sollte zunaechst versuchen, die Angelegenheit in direkter Aussprache mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten zu erledigen. Zu dieser Besprechung kann er einen Betriebsratvertreter zuziehen. Falls auf diese Weise eine zufriedenstellende Regelung nicht erfolgt, sollte ihm das Recht zustehen, seine Beschwerde innerhalb der Betriebsfuehrung bis vor den obersten Leiter des Betriebes zu bringen.

Regelmaessige, unter fachmaennischer Leitung stehende Zusammenkuenfte der Werkmeister in Gruppen bis zu 15 Mann sollten dazu beitragen, ihnen ein Bild ueber ihren Anteil an der Verantwortung fuer die Leitung des Betriebes zu geben. Ein Betriebsleiter sagte in diesem Zusammenhang einmal: "Man kann von den Werkmeistern nicht erwarten, dass sie aus der Luft die Informationen und die Unterstützung beziehen, die sie zur Aufrechterhaltung eines guten Verhaeltnisses zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern brauchen. Wenn man die Werkmeister nicht umfassend informiert, kann man von ihnen auch keine logischen Entscheidungen verlangen. Wenn sie selbst nicht klar denken, dann kann man erst recht nicht erwarten, dass die Arbeiter genuegend Verstaendnis fuer die Vorteile und Nachteile radikaler Agitation aufbringen."

Wie koennen die deutschen Betriebsleiter und Arbeiterfuehrer zur Produktionssteigerung beitragen?

Aus allgemeinen Unterredungen mit Arbeiterfuehrern und Vertretern der Betriebsraete war zu schliessen, dass sie Einblick in die geschaeftlichen Vorgaenge haben wollten, um Vertrauen zu der Fuehrung des Betriebes zu gewinnen. Das entspricht der britischen Auffassung ueber "Mitberatung" im Gegensatz zu "Mitbestimmung". Viele Betriebsraete neigen jetzt zu dieser Auffassung und veranstalten jeden Monat Besprechungen mit der Betriebsleitung, bei denen keine Fragen, die sich auf Geschaeftsvorgaenge beziehen, von der Diskussion ausgeschlossen sind. Die endgueltige Entscheidung liegt jedoch immer bei der Betriebsleitung. Betriebe, die so verfahren, haben gewoehnlich die besten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Bedauerlicherweise finden in den meisten Werken nur regelmaessige Versammlungen der Betriebsraete als solche statt. Lediglich dann kommen auf besonderen Antrag Sitzungen mit der Betriebsleitung zustande, wenn ein Beschwerdefall vorliegt oder sonst eine Forderung erhoben werden soll. Es ist begreiflich, dass dies nicht der Boden ist, auf dem sich gegenseitige Achtung, wirkliches Verstaendnis und gutes Einvernehmen entwickeln koennen.

Es wird daher vorgeschlagen, dass die Betriebsraete jeden Monat mit einer gleichen Anzahl von Vertretern der Betriebsleitung zusammenkommen, und dass ueber die Verhandlungen in diesen Sitzungen Niederschriften angefertigt werden, in die nicht nur die Beschluesse aufgenommen werden, sondern auch die Gruende fuer ihre Annahme oder ihre eventuelle Ablehnung. Diese Protokolle sind von einem Vertreter der Betriebsleitung und des Betriebsrates zu unterzeichnen. Den Betriebsratsmitgliedern und den Werkmeistern sind genuegend Exemplare des Protokolls zur Verfuegung zu stellen, damit diese sie jedem Belegschaftsmitglied zur Kenntnis bringen koennen. Spaeter, wenn ausreichend Papier zur Verfuegung steht, soll jeder Werksangehoerige ein Exemplar erhalten.

Diese Protokolle koennen als Grundlage fuer die Diskussionen in den regelmaessig jedes Vierteljahr stattfindenden Betriebsversammlungen oder anderen Gruppenzusammenkuenften dienen. Sie werden bald ein gutes Einvernehmen zwischen der Betriebsleitung und den Arbeitnehmern herstellen und das Vertrauen der Arbeiter in die Fuehrung des Betriebes staerken. Schriftliche Protokolle geben der Betriebsleitung die Gewissheit, dass die Arbeitnehmer sachlich ueber die Tatsachen unterrichtet werden, und zwar ohne die uebliche

Verwaesserung, die bei muendlicher Berichterstattung leicht eintritt. Auch moegen politisch interessierte Vertreter der Arbeitnehmer dazu neigen, nicht schriftlich festgelegte Erklarungen der Betriebsleitung zu entstellen, um diese zu diskreditieren. Wie wir dem Vorsitzenden eines gewerkschaftlichen Landesverbandes auseinandersetzen, sind diese Protokolle auch ein Schutz fuer den anstaendigen Arbeiterfuehrer gegenueber Leuten, die seine Worte, um ihn zu diskreditieren, entstellt weitergeben.

Wir machten ferner darauf aufmerksam, dass sich die Betriebsleitung fuer die monatlichen Sitzungen ausreichend vorbereiten muss, wenn diese eine erzieherische Wirkung haben sollen. Die Vertreter der Betriebsleitung duerfen ebenso wenig unvorbereitet zu einer solchen Sitzung gehen, wie etwa ein Hochschulprofessor unvorbereitet vor seine Hoerer treten darf.

Dieses Beispiel beleuchtet die Bedeutung eines anderen organisatorischen Grundsatzes. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sollten unter der Leitung eines hoerenen Angestellten stehen, der nicht daneben noch fuer andere Sachgebiete verantwortlich ist. Nach diesem Prinzip ist in der Ruhr-Stahlindustrie verfahren worden. Konstruktive Arbeit auf dem Gebiet der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen kann am besten geleistet werden, wenn genuegend Zeit dafuer vorhanden ist. Sonst wird diese Arbeit immer hinausgeschoben werden. Wenn der leitende Angestellte, der fuer die Arbeiter-Angelegenheiten verantwortlich ist, zugleich fuer ein Gebiet die Verantwortung traegt, auf dem sich die Arbeit nicht hinausschieben laesst, dann wird er seine Aufmerksamkeit dem letzteren Gebiet zuwenden und konstruktive Arbeit auf dem Gebiet der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zurueckstellen.

Die Gewerkschaftsfuehrer billigten ausnahmslos den Gedanken monatlicher Zusammenkuenfte von Betriebsraeten mit der gleichen Anzahl von Vertretern der Betriebsleitung. Sie haben sich auch fuer die Verteilung der Sitzungsprotokolle an saemtliche Belegschaftsmitglieder ausgesprochen. Einige erklarten sogar, sie wuerden sich bemuehen, die Betriebsleitungen zu diesem Versuch zu bewegen. Das Huettenwerk Hoerde Co., Dortmund, das fruher zu den Vereinigten Stahlwerken gehoerte, hat bereits mit der Einfuehrung dieser Neuerungen begonnen. Eine Gruppe von leitenden Angestellten aus dem Kohlenbergbau, wie auch aus deren Industrien, deutete an, dass auch sie den erwahnten Versuch machen wollten. Ein Betriebsrat hat fuer seine Mitglieder einen schriftlichen Jahresbericht herausgegeben. Er wurde mit solcher Begeisterung aufgenommen, dass beschlossen wurde, dies alljaehrlich zu tun. Protokolle monatlicher Sitzungen zu verteilen, wuerde hier, so meinte man, eine weitere Moeglichkeit bieten.

Einige Betriebsleitungen haben es sehr gut verstanden, allmaehlich das Vertrauen der Betriebsratsmitglieder zu gewinnen. Wenn indessen, wie es kuerzlich in einem Betrieb der Fall war, die Fuehrung eines Betriebsrats wechselt (16 der 24 neuen Betriebsratsmitglieder sind Kommunisten), dann geht das Fundament des Vertrauens, auf dem gebaut wurde, verloren. Die Veroeffentlichung der Sitzungsprotokolle wird zu einer Verstaerkung der Grundlage des Vertrauens beitragen, so dass es schliesslich von allen Arbeitnehmern geteilt wird.

Folgende Fragen aus dem Gebiet der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wurden noch mit verschiedenen leitenden Angestellten erörtert:

1. Leitfaden fuer neu eintretende Arbeitnehmer

Eine empfehlenswerte Einrichtung ist ein Leitfaden, der den Zweck hat, dem Belegschaftsmitglied das Einleben in seine neue Taetigkeit und in seine neue Umgebung zu erleichtern. Dieser Leitfaden soll eindeutig die Grundsaeetze aufzeigen, die fuer das Verhaeltnis der Betriebsleitung zu den Arbeitnehmern bestimmend sind. Mehrere Betriebe in Deutschland haben diese Einrichtung eingefuehrt, andere hingegen haben wegen der Papierknappheit Schwierigkeiten, dem Beispiel zu folgen.

2. Beaufsichtigung

In einigen Betrieben werden regelmaessig Besprechungen mit den Werkmeistern und Vorarbeitern abgehalten. Diese dienen dazu, das Verstaendnis der Werkmeister fuer die Notwendigkeit ihrer Mitarbeit in der Betriebsfuehrung zu vertiefen und in ihnen das Bewusstsein der Mitverantwortung fuer den Werkbetrieb zu erwecken. In dieser Richtung sollte noch mehr getan werden. - Ein Vorgesetzter verdient in der Regel nicht mehr als einen Betrag, der den Hochstlohn eines ihm unterstellten Arbeiters um 10 bis 15 % uebersteigt. Meist wird der Taetigkeit des Werkmeisters nicht die Achtung gezollt, die ihr zukommt, und die Moeglichkeiten, seine Dienste fuer den Betrieb durch Befoerderung wertvoller zu machen, sind ebenfalls begrenzt. Gewoehnlich erhaelt er auch, bevor er aus seiner Arbeitsgruppe heraus fuer seine Vorgesetzten-Taetigkeit eingesetzt wird, wenn ueberhaupt, so doch nur eine geringe Ausbildung. Auch nach Zuweisung der neuen Aufgabe wird ihm wenig Gelegenheit geboten, seine Kenntnisse in regelrechten Lehrgaengen oder in Diskussionsgruppen zu verbessern.

Die Befugnisse und Verantwortungsbereiche eines Vorgesetzten sind selten klar umrissen. Oft wird er im Verlauf des zwanglosen Beschwerdeverfahrens, bei dem der freie Zugang zum obersten Betriebsleiter eine grosse Rolle spielt, einfach uebergangen.

3. Innerbetriebliche Mitteilungen

Vor dem Kriege gaben einige Betriebe regelmaessige Mitteilungsblaetter heraus. Sobald wieder mehr Papier zu haben ist, sollte dieses Mittel, mit der Belegschaft Fuehlung zu halten, in verstaerktem Masse benutzt werden. Hierfuer gibt es auch andere Wege, z.B. persoenliche Briefe seitens der Betriebsleitung, verstaerkter Aushang an schwarzen Brett, Verteilung der Sitzungsprotokolle des Betriebsrats an die gesamte Belegschaft. Die vierteljaehrlich stattfindenden Versammlungen aller Werksangehoerigen mit dem Betriebsrat geben in einigen Betrieben der Leitung Gelegenheit zur Bekanntmachung von Mitteilungen. Eine derartige Praxis sollte auch in anderen Betrieben aufgenommen werden.

4. Unfallverhuetung

Es ist klar, dass der Materialmangel vielfach auch in ungenuegenden Sicherheitsvorkehrungen zum Schutze der Belegschaft in Erscheinung tritt. In einigen Betrieben bestehen Ausschuesse fuer Betriebssicherheit, die sich aus Vertretern der Betriebsleitung und des Betriebsrates zusammensetzen und die in regelmässigen Zeitabstaenden Betriebsbesichtigungen vornehmen. Auch diese Einrichtung verdient Nachahmung.

In unseren Gesprächen mit Gewerkschaftsfunktionären versuchten wir, lange Diskussionen ueber Wirtschaftssysteme und politische Ideologien zu vermeiden. Eine interessante Unterhaltung mit einem leitenden Gewerkschaftsfuehrer verdient jedoch, hier festgehalten zu werden, weil in ihr nicht die ueblichen Argumente gegen das System des freien Unternehmertums vorgebracht wurden. Deutschland, so sagte er, koenne sich den unwirtschaftlichen Luxus stillliegender Betriebe nicht leisten, wie ihn das Wirtschaftssystem der Vereinigten Staaten mit sich bringe, wo zuweilen 50 % des Produktionspotentials brachliegen.

Wir waren uns darueber einig, dass Deutschland auf viele Jahre hinaus nicht hoffen koenne, ein ueberschuessiges Industriepotential zu besitzen. Auch gaben wir zu, dass in den Vereinigten Staaten stets ein Teil des Industriepotentials unausgenutzt sei. Dies aber bedeute nicht etwa ein Verhaengnis, sondern einen ausserordentlichen Segen fuer das amerikanische Volk. Ohne ein ueberschuessiges Industriepotential und die dadurch gegebene Moeglichkeit der Erzeugung eines Warenueberschusses bestuende nur geringe Aussicht auf eine Erhoehung des Lebensstandards. Im Verlaufe der Entwicklung Amerikas sei aber das staendige Ansteigen des Lebensstandards hauptsaechlich dem Gueterueberschuss und dem System des freien Wettbewerbes zu verdanken gewesen.

Im Ueberschuss vorhandene Werke sichern einen Ueberschuss an Waren hoher Qualitaet zu niedrigsten Preisen, weil stillliegende Betriebe fuer arbeitende Betriebe eine staendig drohende Konkurrenz darstellen.

Vor zwei Jahrhunderten war der Lebensstandard in den Vereinigten Staaten niedrig. Es gab weder Industrie noch Kapital. Die natuerlichen Hilfsquellen des Landes waren ausreichend, aber bei weitem nicht so gross wie die anderer Staaten, z. B. Chinas und Russlands. Amerika war gering bevoelkert, und selbst heute betraegt sein Anteil an der Weltbevoelkerung nur 7 %. Innerhalb der kurzen Spanne eines Jahrhunderts hat die Dynamik unseres Systems des freien Wettbewerbs den Vereinigten Staaten ueber 50 % des industriellen Produktionspotentials der Welt gewonnen und hat den Amerikanern den hoechsten Lebensstandard in den Annalen der Geschichte gebracht. Heutzutage besitzt fast jeder Industriearbeiter in den Vereinigten Staaten ein Auto, einen elektrischen Kuehlschrank, ein Telefon, ein Radio und viele andere Gegenstaende des taeglichen Bedarfs, die die Arbeiter anderer Laender nicht haben. Diese aber koennen allmaechlich einen aehnlichen Lebensstandard gewinnen, wenn ihnen ein genuegend starker Anreiz fuer seine Erreichung geboten wird und wenn ihre politischen Fuehrer die Grundlage fuer einen dauerhaften Frieden schaffen.

Professor Schlichter von der Harvard Universitaet sagte kuerzlich, dass es in den Vereinigten Staaten sechs Millionen landwirtschaftliche Betriebe und vier Millionen selbstaendige Gewerbebetriebe gibt. Wir haben also zehn Millionen Zentren aktiver Entschlusskraft, die Versuche und Neuerungen einleiten koennen, ohne jemanden um Erlaubnis fragen zu muessen. Keine staatlich gelenkte Wirtschaft mit einer zentralen Machtstelle oder einigen Lenkungscentren hat Aussicht, mit der Dynamik von zehn Millionen Zentren wirtschaftlicher Initiative erfolgreich konkurrieren koennen, die wiederum unter sich entweder auf Grund der Preisgestaltung oder der Qualitaet ihrer Ware oder auf Grund beider Faktoren im Wettbewerb um den Markt stehen.

Deutschland hat zur Zeit keine normal funktionierende Wirtschaft, weil das Angebot an Verbrauchsgueter bei weitem nicht dem aufgestaute Bedarf entspricht. Deutschland muss davor gewarnt werden, "seine Erstgeburt fuer ein Linsengericht zu verkaufen". Die Deutschen wuerden sonst ernstlich Gefahr laufen, ihren Lebensstandard ein fuer allemal auf einen aeusserst niedrigen Stand herabzudruecken. Keine Planwirtschaft oder Kollektivwirtschaft hat bisher gezeigt, dass sie ebenso wettbewerbsfaehig ist und ebenso auf die Dauer den Lebensstandard der Massen aufrechterhalten kann wie die Wirtschaft des freien Unternehmertums. Auf lange Sicht lassen sich die Menschen nicht mit blossen Versprechungen abspeisen.